



Nordre Follo
kommune

Investeringsreglement

Vedtatt av kommunestyret 12.12.2019

Innholdsfortegnelse

INVESTERINGSREGLEMENT	1
1 GENERELT	3
2 FORMÅL.....	3
3 NØKKELROLLER OG ORGANISERING	4
3.1 Prosjekteier	4
3.2 Prosjektstyret	4
3.3 Prosjektleder	4
3.4 Prosjektgruppe	5
3.5 Ressursgruppe	5
3.6 Brukergruppe.....	5
3.7 Andre funksjoner	5
3.8 Organisasjonskart.....	6
4 FULLMAKTER	6
5 STYRINGS- OG KOSTNADSRAMME.....	7
6 RAPPORTERING	8
6.1 Rapportering til Prosjektstyret.....	8
6.2 Rapportering til Rådmannen og Rådmannens ledergruppe	8
6.3 Tertialrapportering.....	8
6.4 Annen rapportering.....	8
7 PROSJEKTETS FASER.....	9
7.1 Generelt.....	9
7.2 Fase 1: KVV, KS1 og Politisk behandling (B1)	9
7.2.1 KVV	9
7.2.2 KS1	10
7.2.3 Politisk behandling (B1)	10
7.3 Fase 2: Forprosjekt, KS2 og Politisk behandling (B2)	10
7.3.1 Forprosjekt.....	10
7.3.2 KS2	11
7.3.3 Politisk behandling (B2)	11
7.3.4 Fase 3: Prosjektering /Gjennomføring.....	11

1 Generelt

Investeringsreglementet er politisk vedtatt og gir retningslinjer for hvordan Nordre Follo kommune skal gjennomføre større investeringsprosjekter.

Dette reglement gjelder for investeringer med et budsjett på mer enn brutto 30 millioner kroner og/eller som er definert som et stort prosjekt. Utover den økonomiske rammen defineres et prosjekt som stort dersom:

- Det er høy risiko for omdømmetap
- Det er høy usikkerhet om resultatet kan oppnås iht. prosjektrammer
- Flere virksomhetsområder blir påvirket

2 Formål

Målet med reglementet er å sikre at beslutninger om gjennomføring av et gitt prosjekt blir tatt etter en grundig vurdering av behov, krav og målsetninger. Dette oppnås ved at det foreligger klare beslutningspunkter slik at de involverte er klar over:

- Når det tas en beslutning
- Hva beslutningen går ut på
- Hva konsekvensene er

Reglementet stiller krav til hvordan et prosjekt skal gjennomføres gjennom dets 5 prosjektfaser:

1. Konseptvalgutredning (KVU)
2. Forprosjekt
3. Prosjektering
4. Gjennomføring
5. Overføring til linjen og slutføring

Reglementet definerer krav til beslutningsgrunnlaget og beslutningspunkter mellom ulike faser, samt nøkkelroller i prosjektet.

Videre skal reglementet sikre:

- At prosjektstyringsprosessen følges, ref. figur 3
- Struktur for prosjektarbeidet
- En felles forståelse av beslutningsprosessen
- At beslutninger blir tatt på riktig grunnlag til riktig tid

3 Nøkkelroller og organisering

3.1 Prosjekteier

Rådmannen er administrativ prosjekteier for alle investeringsprosjekter, men kan delegere prosjekteieransvaret til kommunalsjef som eier tjenestebehovet. Prosjekteier er ansvarlig for den formelle oppstarten av prosjektet og for at finansiering er på plass. Prosjekteier er også ansvarlig for å sikre at de langsiktige målene prosjektet skal bidra til å oppfylle blir nådd og at disse er i tråd med kommunens overordnede mål. Alle endringer i prosjektet som knytter seg til vedtak/bestilling skal være forankret skriftlig fra prosjekteier.

3.2 Prosjektstyret

Prosjektstyret skal som et minimum bestå av rådmann, eller den kommunalsjef som er delegert prosjekteierrollen, og virksomhetsleder for utførende virksomhet¹. Virksomhetsleder for utførende virksomhet er møteleder for prosjektstyret. Prosjekteier og virksomhetsleder kaller inn andre ressurser til prosjektstyremøter etter behov. Prosjektleder deltar i prosjektstyremøtene og sikrer den nødvendige informasjonsflyten fra prosjektgruppen til prosjektstyret.

I første møte og ved etablering av prosjektstyret for et prosjekt skal prosjektstyringsdokument (PSD) behandles. PSD er prosjektets og prosjekteiers omforente forståelse av vedtak/bestilling og gjengir utover dette også fremdrift og økonomiske rammer.

Prosjekteier i prosjektstyret er ansvarlig for å fremme sak til rådmannens ledergruppe dersom det oppstår avvik eller annet som går utover prosjektstyrets mandat. Dette vil kunne resultere i justeringer i PSD, ref. pkt. 3.1.

Prosjektstyret skal ta beslutninger på vegne av prosjekteier. Prosjektstyret skal ved jevnlig møter sikre forankring og støtte for prosjektlederen og prosjektet. Styret skal sørge for at prosjektet har de nødvendige ressursene og virkemidlene, samt sikre effektiv beslutningstaking. Prosjektstyret skal ikke involvere seg i det operative arbeidet eller i detaljspørsmål som ligger innenfor prosjektleders mandat.

3.3 Prosjektleder

Prosjektleder er ansvarlig for å planlegge, lede og styre prosjektets oppgaver, og for koordinering av prosjektgruppen og andre relevante funksjoner og ressursgrupper. Prosjektleder rapporterer til prosjektstyret.

Prosjektleder har direkte ansvar for prosjektets mål i prosjektperioden, og kan foreta endringer og disponerer midler innenfor mandatets rammer. Prosjektleder lager grunnlag for beslutninger og skal sikre kontakt og samarbeid med relevante virksomheter og ressursgrupper ved behov.

Virksomhetsleder for utførende virksomhet avgjør hvem som skal være prosjektleder. Prosjektleder skal fortrinnsvis være fast ansatt i kommunen.

¹ Utførende virksomhet er p.t. Prosjektkontor Bygg, Byggetvikling, Vann og avløp og Digitalisering

3.4 Prosjektgruppe

Prosjektgruppen representerer Nordre Follo kommune som byggherre/oppdragsgiver, og ledes av Prosjektleder som har det overordnede ansvar for at prosjektet blir gjennomført i tråd med prosjektmålene.

Sammensetningen av prosjektgruppen vil variere etter prosjekt og i hvilken fase prosjektet er i. Det er prosjektleders ansvar å kontinuerlig sørge for en sammensetning som gjør at prosjektleder kan stå ansvarlig for gjennomføring og rapportering, inkludert økonomi, kvalitet og fremdrift. For å oppnå dette må prosjektleder involvere medlemmer på riktig tidspunkt. Dette gjelder medlemmer som har betydning for selve gjennomføringen, men også de som skal drifte prosjektet etter prosjektgjennomføringens slutt.

3.5 Ressursgruppe

Ressursgruppen er en rådgivende gruppe for prosjektet i faglige spørsmål som består av fagpersoner innen f.eks. IKT, arkiv, renhold, byggdrift, kommunalteknikk, universell utforming, klima og miljø, kultur m.m. Listen er ikke uttømmende.

3.6 Brukergruppe

Brukergruppen består av representanter for sluttbrukerne, slik som f.eks. virksomhetsleder, ansatte, tillitsvalgte og verneombud.

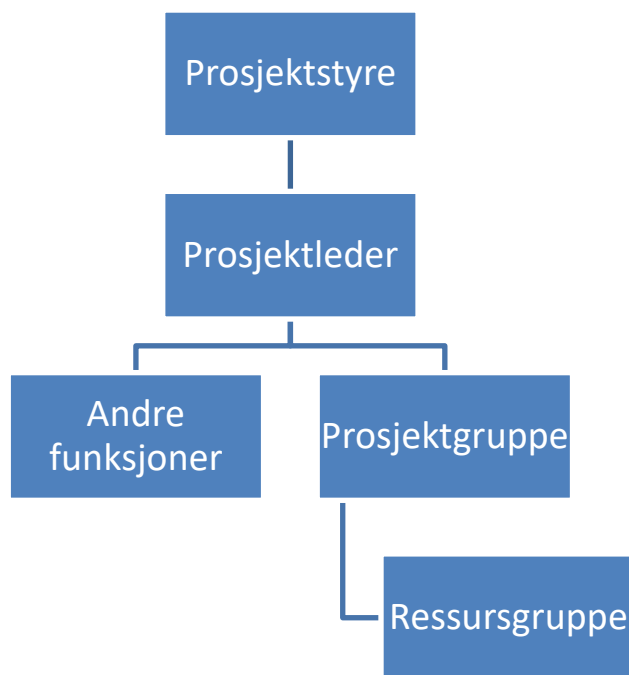
3.7 Andre funksjoner

Andre funksjoner, slik som Kommunikasjon og politisk sekretariat samt Økonomistyring skal involveres i prosjektene ved behov og så tidlig som mulig. Andre funksjoner kan også inngå ved behov. Det vil være prosjektleders ansvar å sikre at de ulike ressursene blir involvert på rett tidspunkt.

Anskaffelser har ansvar for å gjennomføre konkurranser om kjøp av tjenester og entrepriser som prosjektene forutsetter. Anskaffelser skal involveres så tidlig i det enkelte prosjekt at anskaffelsesfaglige vurderinger også kan gjøres allerede fra det tidspunkt det foreligger en KVV for ønsket prosjekt.

3.8 Organisasjonskart

investeringsprosjekter som omfattes av dette reglementet skal organiseres som vist i figuren under. Størrelse og innhold i de ulike boksene vil variere. Eksempelvis vil prosjektgruppens sammensetning avhenge av prosjektets størrelse og omfang, samt endres etter hvilken prosjektfase man befinner seg i. For mer detaljer om de ulike nøkkelrollene henvises det til avsnittene over.



Figur 1: Organisering investeringsprosjekter

4 Fullmakter

Fullmaktene i investeringsprosjekter følger av politisk reglement², administrativt delegeringsreglement³ og økonomireglement⁴.

² <https://www.nordrefollo.kommune.no/globalassets/nordre-follo/politikk/politisk-reglement-nf.pdf>

³ link

⁴ link

5 Styrings- og kostnadsramme

Før prosjektene legges frem for politisk behandling etter forprosjektfase for beslutning om gjennomføring og avsetning av kostnadsramme, utarbeides det et kostnadsestimat.

I bygg- og anleggsprosjekter skal kostnadsestimatet ta utgangspunkt i kalkylene bygget opp og organisert iht. NS 3451 "Bygningsdelstabellen" og NS 3453 "Spesifikasjon av kostnader i byggeprosjekt".

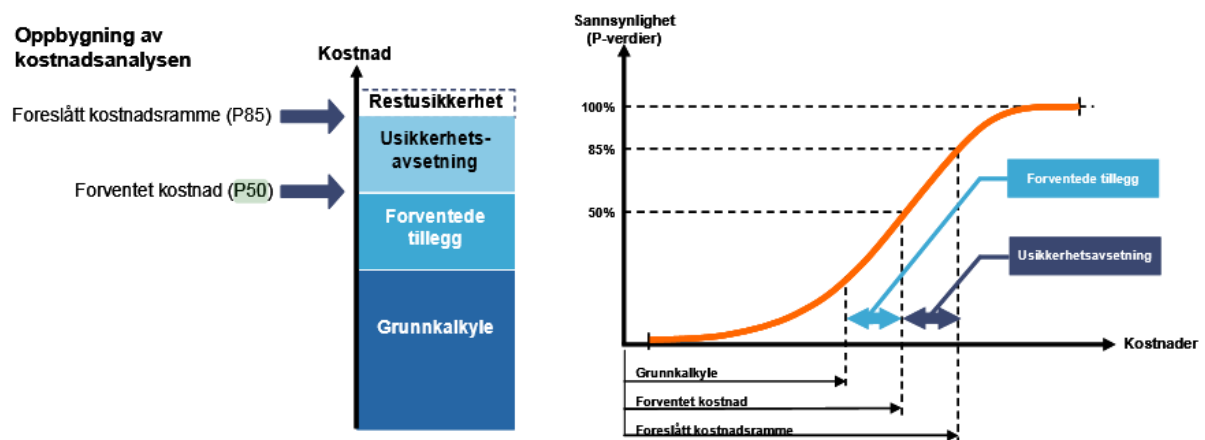
Det er tre nivåer for kalkyle i et prosjekt:

Grunnkalkylen: er den sannsynlige kostnaden av det arbeidet som er planlagt utført, og skal ikke inneholde avsetninger til usikkerhet (reserver, påslag for uforutsett, etc.). Det tillates imidlertid kostnadsposter for såkalt "uspesifiserte" kostnader.

Styringsramme (P50): fremkommer ved å ta hensyn til forventet tillegg i kostnadene. Forventet kostnad viser den investeringskostnaden ved avslutning av prosjektet som viser like stor sannsynlighet for at kostnaden overskrides som for at den underskrides.

Kostnadsramme(P85): angir at sluttkostnaden for prosjektet vil med 85% sannsynlighet være innenfor P85- verdien. I kostnadsrammen ligger en usikkerhetsavsetning ut fra risikovurderinger for hvert prosjekt.

En illustrasjon av oppbygning av rammene er vist i figuren under:



Figur 2: Illustrasjon av oppbygning av kostnadsanalyse

Ved vurdering av behov for fremlegg og ved fremlegg til politisk behandling skal kostnadsberegningene ikke være eldre enn ett år.

6 Rapportering

6.1 Rapportering til Prosjektstyret

Prosjektleder rapporterer månedlig til Prosjektstyret hvis ikke en annen rapporteringsfrekvens er avtalt. Som regel skal følgende punkter være inkludert:

- Oppdaterte prognoser for prosjektets faser og hele løpetid
- Status på fremdrift, kvalitet, økonomi, miljø og sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA)
- Kommentarer vedr. eventuelle avvik mot gjeldende prognose og plan
- Oppdatert risikobilde for prosjektet
- Oppdatert milepælsplan

6.2 Rapportering til Rådmannen og Rådmannens ledergruppe

Virksomhetsleder for utførende virksomhet rapporterer på prosjektets status (fremdrift, økonomi, kvalitet, SHA) hver måned til Rådmannen og Rådmannens ledergruppe med mindre annen rapporteringsfrekvens er avtalt særskilt. Rapporteringen skal ha fokus på avvikrapportering. Rapportering på økonomi skal følge økonomireglementet.

6.3 Tertialrapportering

Tertialrapportering gjennomføres etter økonomireglementet. I forbindelse med årsberetning gis det en løpende rapportering på investeringsprosjekter.

6.4 Annen rapportering

Ved årlig rullering av handlingsprogrammet skal utførende virksomhet gjøre en ny vurdering av kostnadsoverslag på alle investeringsobjekter.

7 Prosjektets faser

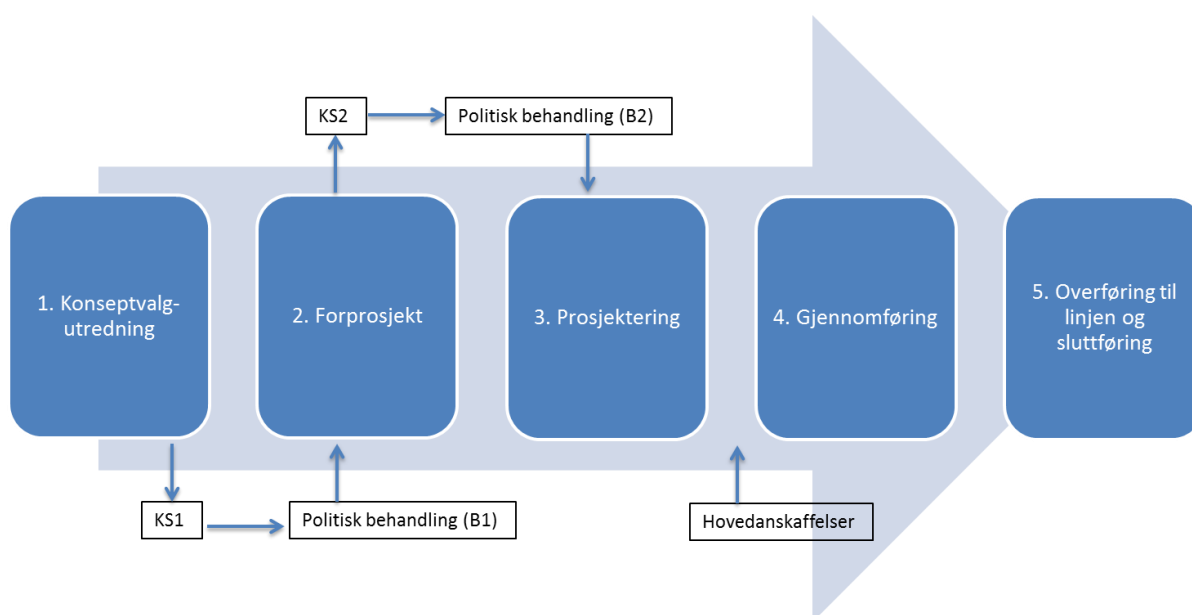
7.1 Generelt

Et investeringsprosjekt kan deles inn i 5 prosjektfaser som vist i modellen under.

Som et resultat av viktigheten av tidligfaseutredninger er følgende aktiviteter etablert:

- Kvalitetssikring 1 (KS1)
- Politisk behandling (B1)
- Kvalitetssikring 2 (KS2)
- Politisk behandling (B2)

Disse blir en del av prosjektstyringsprosessen som er illustrert i figuren nedenfor:



Figur 3: Prosjektstyringsprosess

7.2 Fase 1: KVVU, KS1 og Politisk behandling (B1)

7.2.1 KVVU

Konseptvalgutredning (KVVU) utarbeides for å definere konkrete behov (behovsanalyse), mål og overordnede krav som gir føringer for å vurdere alternative konsepter som tilfredsstillende kravene.

Mulighetsstudie med eksempelvis lokaliseringsstudie og disposisjonsplan etableres - noe som muliggjør valg av riktig konsept i en kost-nytte vurdering. I slutfasen av KVVU skal entreprisform vurderes.

KVVU ender opp i et anbefalt konsept som er kvalitetssikret (KS1).

7.2.2 KS1

Hensikt:

En kvalitetssikrer skal bistå med å gi et faglig og uavhengig grunnlag for den politiske beslutningen om et konseptvalg.

Funksjon:

Støtte oppdragsgivers kontrollbehov med den faglige kvaliteten på beslutningsunderlaget.

Tidspunkt:

På et så tidlig tidspunkt at det finnes en reell mulighet til å velge mellom alternativer.

For prosjekter under brutto 100 million kroner kan det gjøres en forenklet kvalitetssikring internt. I vurderingen av valg av kvalitetssikring skal det legges vekt på prosjektets kompleksitet, og om det foreligger andre risikomponenter ved forenklet kvalitetssikring. Beslutning om ekstern eller intern kvalitetssikring skal foretas av prosjektstyret.

For rene oppgraderings-prosjekter, hvor det åpenbart ikke finnes flere alternativer å velge mellom, kan det gjennomføres en forenklet KVV og kravet om KS1 kan bortfalle.

Krav til innhold

Uavhengig av ekstern eller intern kvalitetssikrer, skal kvalitetssikringen som et minimum inneholde:

- En vurdering av prosessen for kartlegging av muligheter
- En vurdering av om alternativene vil:
 - Bidra til å nå angitte overordnede mål
 - Tilfredsstillere kravene
 - Fange opp de mest interessante og realistiske konsept innenfor mulighetsrommet
- En usikkerhetsanalyse av investeringskostnadene
- En anbefaling om valg av alternativ, basert på prissatte og ikke-prissatte virkninger, sett i sammenheng med finansieringsplanen
- En vurdering av gjennomføringsstrategien
- I KS1 og for politisk behandling B1, skal endringer i driftskostnader som følge av investeringer synliggjøres

7.2.3 Politisk behandling (B1)

I denne fasen legges en kvalitetssikret KVV fram til politisk behandling. Politisk ledelse velger hovedkonsept, og Rådmann får mandat fra politisk ledelse om å initiere neste prosjektfase.

7.3 Fase 2: Forprosjekt, KS2 og Politisk behandling (B2)

Etter B1 gis Prosjektet mandat fra rådmann til initiering av forprosjektfasen. Det endelige konseptet er gitt av politisk vedtatt KVV, og forprosjektfasen skal gjennomføres innenfor fastsatte rammer (tid, kostnad og kvalitet) for valgt konsept.

7.3.1 Forprosjekt

I forprosjektfasen utarbeides prosjektgrunnlaget, og dette gjøres ved å:

- Etablere prosjektgruppe
- Utvikle løsninger og leveranser (eksempelvis arealbehov, romprogram, funksjonsbeskrivelse)
- Utarbeide hovedfremdriftsplan/milepælsplan
- Etablere kalkyler
- Sette i gang reguleringsprosesser og rammesøknad

7.3.2 KS2

Hensikt:

Vurdere om grunnlaget (inkl. kostnadsramme) for å fremme forslag om oppstart av prosjektering er tilstrekkelig. Kartlegge og analysere fremtidige utfordringer i prosjektet

Tidspunkt:

Etter fullført forprosjekt.

For prosjekter under brutto 100 million kroner kan det gjøres en forenklet kvalitetssikring internt. I vurderingen av valg av kvalitetssikring skal det legges vekt på prosjektets kompleksitet, og om det foreligger andre risikomponenter ved forenklet kvalitetssikring. Det skal gjøres en ekstern usikkerhetsanalyse. Beslutning om ekstern eller intern kvalitetssikring skal foretas av prosjektstyret.

Krav til innhold

Uavhengig av ekstern eller intern kvalitetssikrer, skal kvalitetssikringen som et minimum inneholde:

- Vurdering om konseptet er veldefinert og tydelig avgrenset
- Vurdering om prosjektet er videreført og i tråd med forutsetningene fra KS1
- Vurdering om styringsdokumentet gir et tilstrekkelig grunnlag for styring av prosjektet
- Kontroll av kostnadsestimatet (komplett, realistisk, transparent)
- Gjennomgang av utredningen av kontraktstrategier
- Gjennomgang av prosjektets usikkerhetsbilde, med hovedfokus på kostnadene. Herunder:
 - Estimatusikkerhet
 - Hendelsesusikkerheter
 - Potensiale for reduksjon av risiko
 - Potensial for kostnadsreducerende forenklinger og reduksjoner ("kuttliste")
- En anbefaling om organisering og styring av prosjektet, herunder valg av kontraktstrategi
- I KS2 og for politisk behandling B2, skal endringer i driftskostnader som følge av investeringer synliggjøres
-

7.3.3 Politisk behandling (B2)

I denne fasen legges et kvalitetssikret forprosjekt fram til politisk behandling. Politisk ledelse velger da om de vil gi endelig vedtak om gjennomføring av prosjektet, samt at endelig budsjettbevilgning blir vedtatt.

7.3.4 Fase 3: Prosjektering /Gjennomføring

Etter at politisk ledelse har vedtatt gjennomføring av prosjektet bestiller Rådmannen initiering av prosjektering og gjennomføring av prosjektet med utgangspunkt i FP og vedtak i B2.